



## Satisfação no trabalho dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN, Campus Nova Cruz<sup>1</sup>

Dalvanize da Costa Valdevino<sup>2</sup>, Thiago José de Azevêdo Loureiro<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Artigo produzido para submissão ao VII CONNEPI

<sup>2</sup>Aluna do curso Técnico Subsequente em Administração - IFRN. e-mail: dal\_valdevino@hotmail.com

<sup>3</sup>Mestre em Engenharia da produção - UFRN. Coordenador de Pesquisa e Extensão. e-mail: Thiago.loureiro@ifrn.edu.br

**Resumo:** O setor de Gestão de Pessoas está buscando uma satisfação mútua no órgão, e por isso tem alinhado os objetivos estratégicos da organização com o projeto de vida de seus colaboradores, para que assim, ambas as partes, possam atingir suas metas. Com o passar dos anos e em busca do alcance dos objetivos da empresa, os gestores deram-se conta de um fator importante para atingir suas metas: satisfazer seus colaboradores no ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho pode ser entendida com um estado emocional proveniente das relações interpessoais e características individuais, desejos, e valores do indivíduo em seu ambiente de trabalho. A pesquisa é do tipo pura, descritiva e sua abordagem é qualitativa. Os dados secundários foram obtidos mediante pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos disponíveis na internet. Os dados primários foram obtidos através de aplicação de questionários numa amostra de 33 servidores (80% da população) e apresentados em gráficos do tipo pizza e subsidiaram as conclusões. A pesquisa objetiva identificar o grau de satisfação dos servidores do IFRN, Campus Nova Cruz/RN, a luz da Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg, especificamente do grupo de fatores motivacionais. A teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg indica que a satisfação e a insatisfação das pessoas são influenciadas por dois conjuntos independentes de fatores - motivacionais e higiênicos. Conforme dados obtidos pode-se afirmar que 81% dos servidores do IFRN estão satisfeitos.

**Palavras-chave:** IFRN, Nova Cruz/RN, satisfação no ambiente de trabalho

### 1. INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos sobre as Relações Humanas nas organizações revelaram que para obter um bom desempenho e eficiência dos colaboradores devem-se levar em consideração as dimensões humanas do trabalho. A pesquisa de “Mayo e seus colegas chamaram atenção dos gerentes para os sentimentos dos trabalhadores como uma fonte de aumento da produtividade e do sucesso gerencial”. E “os resultados dos estudos de Hawthorne revelaram que a produtividade do trabalho estava relacionada com as variáveis psicológicas e sociais, bem como o trabalho em si mesmo” (Mayo, *apud*, MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 23).

A partir desse estudo e diante de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações passam a exigir de seus colaboradores um nível maior de desempenho. Atualmente, o setor de Gestão de Pessoas está buscando uma satisfação mútua no órgão, e por isso tem alinhado os objetivos estratégicos da organização com o projeto de vida de seus colaboradores, para que assim, ambas as partes, possam atingir suas metas. Estão almejando motivar seus colaboradores, para elevar seus níveis de satisfação para alcançar os objetivos individuais de seus funcionários e os da organização.

O Setor de Gestão de Pessoas – GP é o responsável pela coordenação, supervisão e execução das atividades e políticas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas da Instituição. O GP lida com pessoas, e por esse motivo, um de seus objetivos é manter as pessoas motivadas, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais e individuais, por causa disso, as organizações estão investindo nesse setor para um melhorar o desempenho de seus funcionários e conseqüentemente da organização.

A satisfação no trabalho é um tema que tem mobilizado a atenção de pesquisadores sobre o comportamento organizacional e dos gestores empresariais para compreender os sentimentos que emergem os trabalhadores, marcados muitas vezes pela satisfação no ambiente de trabalho.



A satisfação pessoal dos colaboradores é essencial para o bom funcionamento da organização, interferindo diretamente na qualidade dos serviços prestados, na produtividade, no clima organizacional, no cumprimento das metas organizacionais, entre outros.

Para Rebouças, Legay e Abelha (2007, p. 246) a “Satisfação no trabalho é um estado emocional resultante da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho.” Chiavenato (2006, p. 147) afirma que a “satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho [...]”

Para Griffin (2007, p. 308) a “satisfação ou insatisfação é uma atitude que reflete a intensidade da gratificação ou da realização de um indivíduo com seu emprego.”

Satisfazer um colaborador no seu ambiente de trabalho é, portanto, uma forma estratégica dos gestores atingirem suas metas. Colaboradores quando satisfeitos e motivados desempenham melhor suas atividades e conseqüentemente atingem de forma eficiente e eficaz suas metas individuais, contribuindo dessa forma para o alcance das metas organizacionais.

Ainda segundo Chiavenato (2006) o desempenho das pessoas está intimamente ligado ao esforço individual e ao estado motivacional; e o grau de satisfação pessoal depende da forma como o indivíduo percebe o alcance de seus resultados e/ou recompensas oferecidas pela empresa em virtude de suas atividades.

Por outro lado, a insatisfação do colaborador pode acarretar prejuízos para organização, que podem se refletir tanto em aspectos financeiros e morais. Os indícios mais comuns nas organizações que possuem colaboradores insatisfeitos são: absenteísmo, rotatividade, queda nos serviços, desperdícios de recursos e em alguns casos mais extremos, furtos e violência no trabalho.

No indivíduo, para Chiavenato (2006, p. 147), “a insatisfação ou frustração funciona como um reforço negativo” e para Marqueze e Moreno (2005, p. 77) “a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho”.

Pelas razões expostas nos parágrafos anteriores, é crescente a preocupação das organizações em manter elevada a satisfação de seus colaboradores e a motivação é um dos fatores que podem ser considerados importantes para extrair a satisfação dos colaboradores.

No tocante à motivação Griffin (2007, p.334) afirma que “é o conjunto de forças que levam as pessoas a se comportar de determinada maneira”, sabendo disso cabe à organização estimular “essas forças” em prol de seu próprio interesse, para motivar seus colaboradores a se comportarem de modo a favorecer o alcance dos seus próprios objetivos e os da organização.

Para GRIFFIN (2007, p. 335) “as perspectivas de satisfação remetem aos fatores que motivam as pessoas no ambiente de trabalho”. Sendo assim o estudo dessas perspectivas podem acarretar num futuro desenvolvimento da organização, num maior interesse e motivação dos funcionários; o que pode facilitar o alcance das metas organizacionais e atendimento aos desejos individuais dos colaboradores.

Ao longo do tempo foram desenvolvidas inúmeras teorias para tentar entender os aspectos que interferem na satisfação/motivação das pessoas em seu ambiente de trabalho, são elas: Teoria das Necessidades aprendidas de David McClelland, Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria ERC de Clayton Alderfer e a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Para a teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland a motivação se dá pela necessidade de realização, poder e/ou afiliação. Para Griffin (2007, p. 339): “As pessoas com grande necessidade de realização desejam assumir responsabilidades, tendem a traçar objetivos moderadamente difíceis, querem um retorno específico e imediato e preocupam-se com a tarefa que desempenham”.

Ainda segundo o referido autor, a necessidade de Afiliação “é o desejo de companheirismo e aceitação” e “as pessoas com grande necessidade de afiliação são mais propensas a preferir (e a ter melhor desempenho em) funções que exijam muita interação pessoal e ofereçam oportunidades de fazer amigos”.

Corroborando com Griffin (2007), Chiavenato (2010, p. 483) afirma que a necessidade de Poder “reflete a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, de ser responsável pelos outros ou de influenciar o seu comportamento”.



Já a Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (uma das mais conhecidas e aceitas por pesquisadores) se baseia numa hierarquia de cinco categorias de necessidades humanas que são organizadas de forma hierárquica. Conforme afirma Griffin (2007, p. 335):

a hierarquia das necessidades de Maslow é a perspectiva de satisfação na motivação que sugere que as pessoas devem satisfazer cinco necessidades, na seguinte ordem: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Para Chiavenato (2010, p. 479) a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow pode ser representada por uma pirâmide de necessidades, cada uma com suas implicações do e no trabalho.

A teoria ERC de Clayton Alderfer publicada em 1969 simplifica a Teoria de Maslow, reduz de cinco para três necessidades essenciais para que o indivíduo torne-se motivado, são elas: existência, relacionamento e crescimento. Chiavenato (2010, p. 482) diz que: “A Teoria ERC adota o princípio de frustração-regressão, pelo qual uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita”.

Por último, a teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, trata da motivação para o trabalho, e é também chamada de teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou teoria da higiene-motivação.

Chiavenato (2010, p. 479-480) afirma que os fatores higiênicos “[...] estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho” e os fatores motivacionais “estão relacionados com o conteúdo do trabalho.” Para os fatores **higiênicos** “estão relacionados com as fontes de **insatisfação** no trabalho” e os **motivacionais** “com as fontes de **satisfação**”.

Chiavenato (2010) afirma ainda que os fatores higiênicos envolvem salário, políticas e diretrizes da organização, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior, com os colegas e com os subordinados e os motivacionais englobam o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso e realização pessoal.

Para Griffin (2007, p. 337) “a teoria dos dois fatores de motivação é a perspectiva que sugere que a satisfação e a insatisfação das pessoas são influenciadas por dois conjuntos independentes de fatores - motivacionais e higiênicos”. Ainda segundo o autor, durante as entrevistas, de sua pesquisa, Frederick Herzberg identificou duas dimensões: uma que vai da satisfação à não-satisfação e outra que vai da insatisfação à não-insatisfação.

A pesquisa de Herzberg (*apud*, CHIAVENATO, 2010, p.480), “a satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional que varia do sim ao não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensionais representados por dois contínuos independentes”.

Para Griffin (2007, p. 337) a visão de Herzberg presumia que “a satisfação e insatisfação são opostas de um único *continuum*. As pessoas podem estar satisfeitas, insatisfeitas ou em algum ponto entre os dois extremos”.

O modelo da teoria de Herzberg esta voltada para o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, e pode ser utilizado pelos administradores, pois pode identificar se os colaboradores de uma organização estão satisfeitos ou insatisfeitos no seu trabalho.

Segundo Chiavenato (2010, p.481) “É uma teoria dos determinantes da satisfação e insatisfação no emprego e não propriamente uma teoria da motivação”.

Assim, pode-se entender que os aspectos pertencentes ao grupo dos fatores motivacionais da teoria de Herzberg são os responsáveis por gerar satisfações nas pessoas e os higiênicos apenas impedem que elas fiquem insatisfeitas.

Então para motivar seus colaboradores e atingir um alto nível de satisfação os gestores devem proporcionar os fatores motivacionais e não os higiênicos, pois estes estão apenas relacionados à insatisfação.

Montana e Charnov (2010, p. 231) compara a teoria de Maslow e Herzberg da seguinte forma:



a **teoria dos dois fatores** ou da **motivação-higiene** de Herzberg afirmava que as necessidades básicas que correspondem as necessidades de sobrevivência e segurança de Maslow funcionavam como **frustradores**, ou fatores **higiênicos**, no local de trabalho, enquanto as necessidades do nível superior, de estima e autorrealização eram fatores **motivadores**. (grifo do autor)

Por fim, é importante destacar, que embora seja bastante estudada e referenciada em várias pesquisas científicas e livros a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg sofre por parte de alguns autores críticas, a saber.

Segundo Chiavenato (2010, p, 480) a teoria foi criticada “por basear-se em uma pesquisa em uma pequena amostra e fazer generalização a partir dela. Em segundo lugar, o trabalho de Herzberg simplifica demais a natureza da satisfação no trabalho [...]” e “além disso, certas dimensões, como responsabilidade e reconhecimento, são mais importantes para a satisfação/insatisfação do que outras dimensões, como condições de trabalho, políticas e práticas da empresa ou condições de segurança.”

Para Griffin (2007, p. 338) a pesquisa de Herzberg foi criticada por suas descobertas expostas nas primeiras entrevistas estarem “sujeitas a interpretações diversas”. Para o referido autor “outra crítica insiste que sua amostra não é representativa da população, e que as pesquisas subsequentes, de modo geral, não sustentaram a teoria”.

No entanto, não pode-se deixar de reconhecer que a teoria de Herzberg foi de grande valia para os interesses dos administradores em manter seus colaboradores motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho, e assim atingir os objetivos individuais e organizacionais.

A pesquisa para o IFRN, Campus Nova Cruz, proporciona informações que podem ser utilizadas para elevar a satisfação dos servidores. Para a academia esse trabalho será de grande importância por identificar o grau de satisfação dos servidores de uma instituição renomada como a da IFRN.

Para a academia a pesquisa é importante por contribuir para o enriquecimento do arcabouço teórico existente, servindo de fonte para futuros estudos que envolvam a temática satisfação no ambiente de trabalho.

Por último a pesquisa objetiva identificar o grau de satisfação dos servidores do IFRN, Campus Nova Cruz/RN, a luz da Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg, especificamente do grupo de fatores motivacionais.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

Com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, foi aplicado um questionário composto por cinco questões de múltiplas escolhas, utilizando a escala de Likert, para identificar o grau de satisfação dos cinquenta servidores do IFRN Campus Nova Cruz quanto a sua realização profissional no trabalho, ao reconhecimento do seu trabalho, às oportunidades de promoções e crescimento na instituição, à autonomia e responsabilidade recebidas e as atividades do seu trabalho. Ao todo foram aplicados trinta e três questionários pessoalmente ou via e-mail em uma população de quarenta e um servidores, o que caracteriza uma amostra representativa.

Os dados primários foram obtidos através de aplicação de questionários numa amostra de 33 servidores (80% da população) e apresentados em gráficos do tipo pizza e subsidiaram as conclusões.

Os dados secundários foram obtidos mediante pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos disponíveis na internet e foram utilizados na construção do referencial teórico do estudo.

Quanto à finalidade a pesquisa é do tipo pura, segundo Gil (2008, p. 26-27) a pesquisa pura “busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas.”

Quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa, uma vez que não utiliza técnicas estatísticas para análise dos dados.

A pesquisa classifica-se como descritiva por apenas identificar os fatores que interferem na satisfação dos servidores, sem buscar entender seus motivos e consequenciais no ambiente de trabalho.

A preparação dos dados foi feita com o uso do software Microsoft Excel 2010 e sua apresentação em gráficos do tipo pizza, facilitando assim suas análises e interpretações.

Por último, com base em todos os dados, primários e secundários, obtidos são feitas as considerações finais da pesquisa, apresentando algumas limitações e futuros desdobramentos.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse item são apresentados e analisados os resultados os obtidos mediante a coleta de dados através dos questionários aplicados junto aos servidores.

Quanto à realização profissional, de acordo com a figura 1 observa-se que 91% dos servidores estão satisfeitos (totalmente – 49% ou parcialmente – 42%), 6% insatisfeitos (totalmente – 3% ou parcialmente – 3%) e 3% mostraram-se indiferente. Portanto entende-se que esse aspecto contribui positivamente para a satisfação dos servidores.

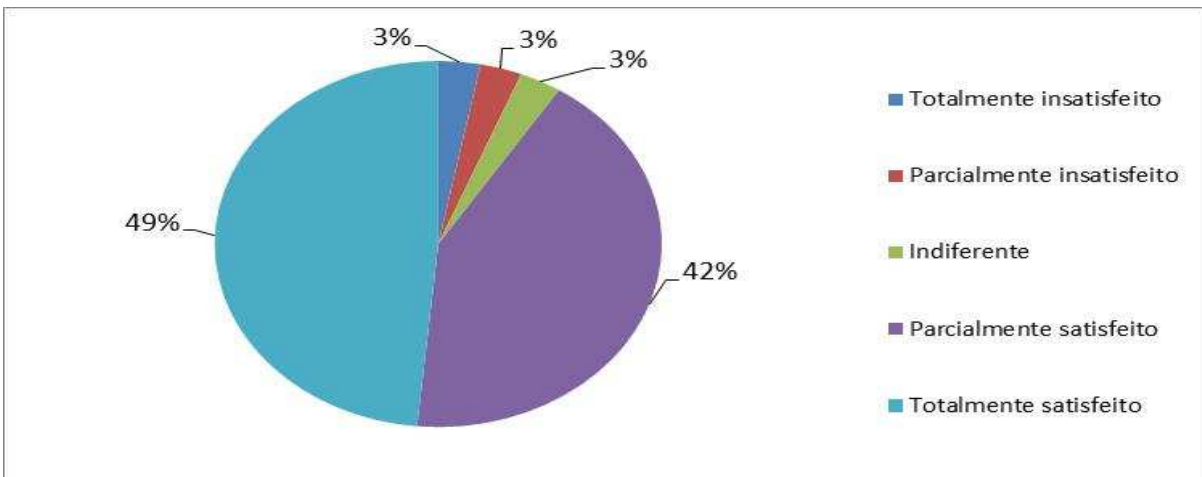


Figura 1 – satisfação dos servidores do IFRN, Campus Nova Cruz, quanto à realização profissional.

Com relação ao reconhecimento no trabalho a figura 2 mostra que 80% dos servidores estão satisfeitos (totalmente – 37% ou parcialmente – 43%), 14% mostram-se insatisfeitos (totalmente – 3% ou parcialmente – 11%) e 6% estão indiferente, com o reconhecimento de seu trabalho na instituição. Percebe-se que esse aspecto também contribui positivamente para a satisfação dos servidores.

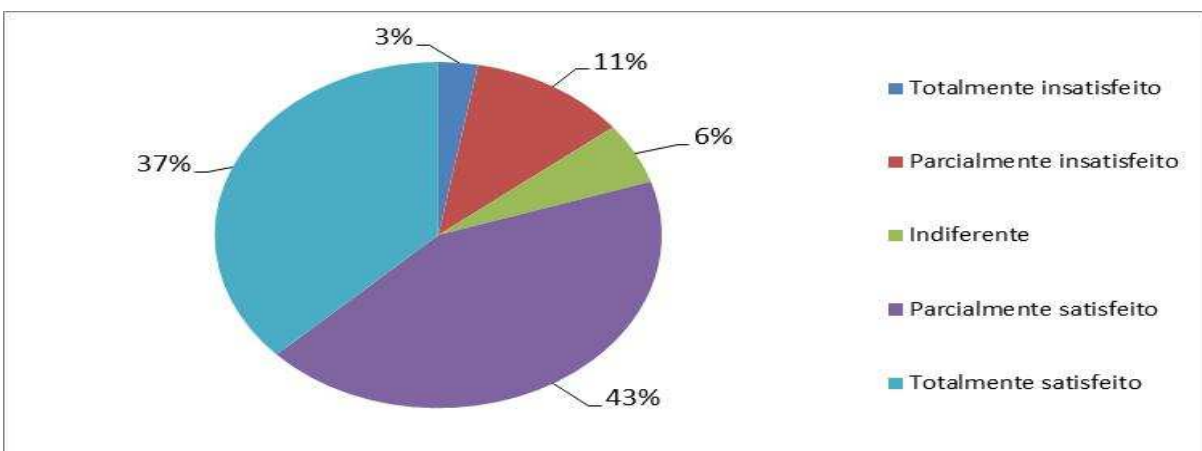


Figura 2 – satisfação dos servidores do IFRN, Campus Nova Cruz, quanto ao reconhecimento no trabalho.

Conforme figura 3, relacionada à questão de oportunidades de promoções e crescimento na instituição, 67% dos servidores afirmam estarem satisfeitos (totalmente – 15% ou parcialmente – 52%) e 21% mostram-se insatisfeitos (totalmente – 3% ou parcialmente – 18%) e 12% dizem-se indiferente a essa questão. Assim, é correto afirmar que esse aspecto também contribui positivamente para a satisfação dos servidores. Todavia deve-se levar em consideração que o percentual de satisfação total é baixo.

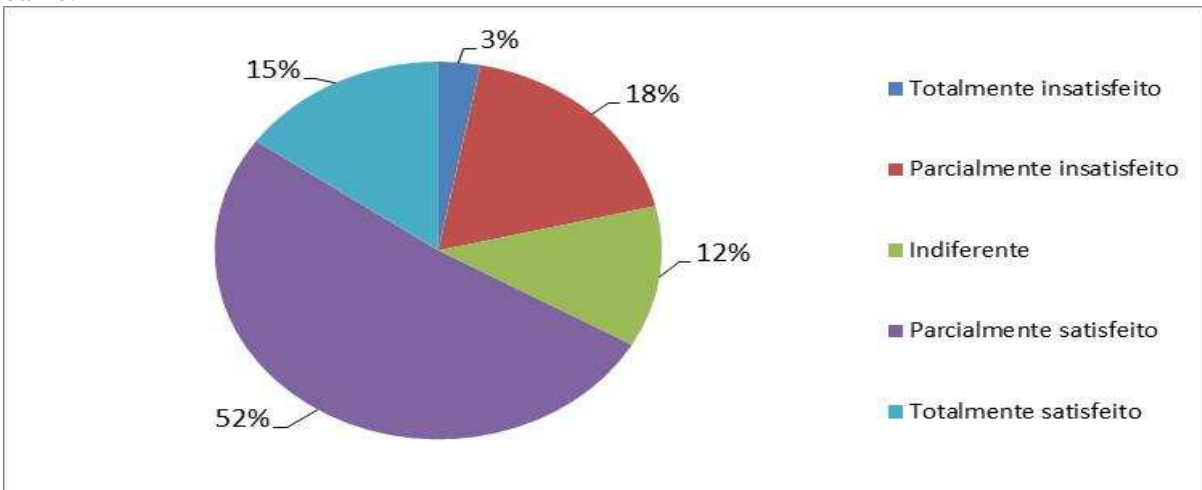


Figura 3 – satisfação dos servidores do IFRN, Campus Nova Cruz, quanto às oportunidades de promoções e crescimento na instituição.

Na figura 4 que trata da relação à autonomia e responsabilidade recebidas no trabalho pode-se constatar que 79% dos servidores estão satisfeitos (totalmente – 46% ou parcialmente – 33%) enquanto 21% estão insatisfeitos (totalmente – 9% ou parcialmente – 12%). Então, esse é mais um aspecto que contribui positivamente para a satisfação dos servidores.

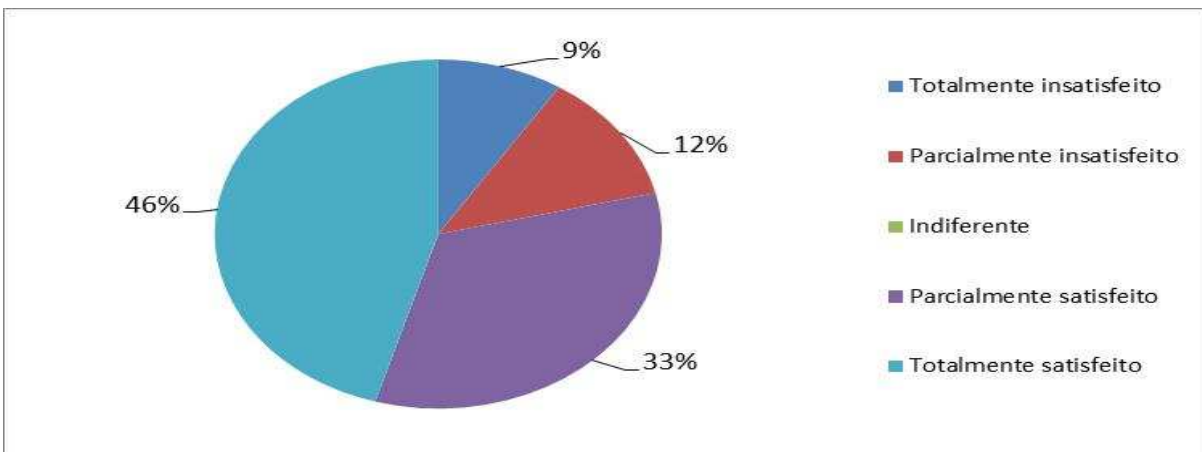


Figura 4 – satisfação dos servidores do IFRN, Campus Nova Cruz, quanto à autonomia e responsabilidade recebidas no seu trabalho.

Já relacionado às atividades no trabalho a figura 5 denota que, 88% estão satisfeitos (totalmente – 58% ou parcialmente – 30%) com suas atividades e apenas 6% mostram-se parcialmente insatisfeitos ou indiferentes quanto a esse aspecto. É oportuno destacar que esse é o único aspectos que não apresenta servidores totalmente insatisfeitos.

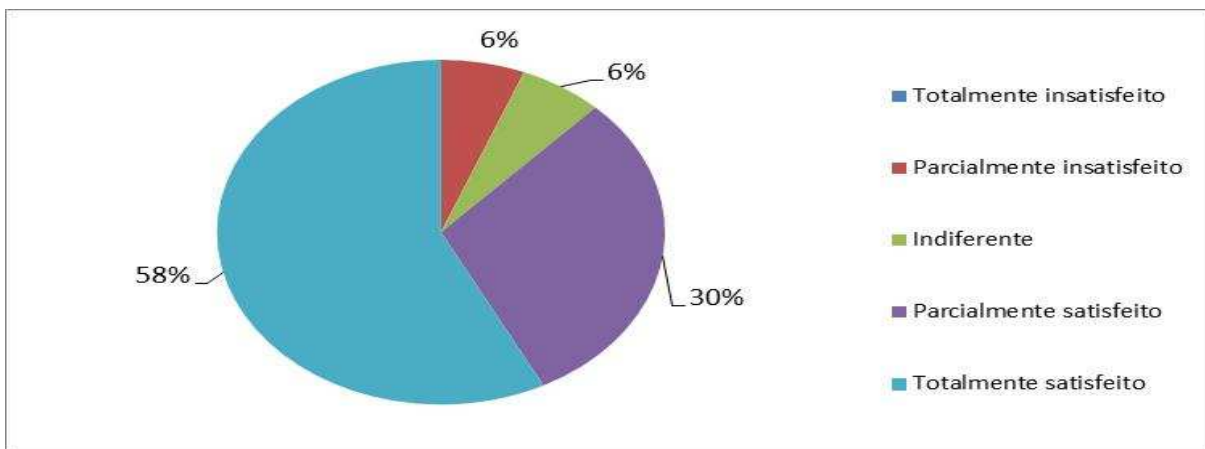


Figura 5 – satisfação dos servidores do IFRN, Campus Nova Cruz, quanto às atividades do trabalho.

A média aritmética dos dados apresentados das figuras 1 a 5 mostra que 81% dos servidores estão satisfeitos, enquanto apenas 13,6% estão insatisfeitos, com relação às questões investigadas.

Assim é correto afirmar, com base na teoria dos dois fatores de Herzberg e dados da pesquisa que os servidores do IFRN, Campus Nova Cruz estão satisfeitos no ambiente de trabalho.

## 6. CONCLUSÕES

A satisfação no trabalho abrange vários fatores de um órgão e influencia diretamente nos objetivos almejados e resultados obtidos pelas empresas e seus colaboradores.

Existem cinco teorias sobre a motivação das pessoas nas organizações: Teoria das Necessidades aprendidas de David McClelland, Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria ERC de Clayton Alderfer e a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Por entender que os fatores motivacionais da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg são adequados para identificar o grau de satisfação dos servidores do IFRN, Campus Nova Cruz essa pesquisa os adotou para esse fim.

O método utilizado para a realização dessa pesquisa foi eficiente, pois contribuiu para o alcance dos objetivos da pesquisa, correta análise e coleta dos dados e revisão de literatura que permite realizar considerações finais adequadas. A amostra de 80,48% dos elementos da população é representativa.

Os dados da pesquisa denotaram que o grau de satisfação dos servidores do IFRN, Campus Nova Cruz está satisfatório, elevado, aproximadamente 81% estão totalmente ou parcialmente satisfeitos no seu ambiente de trabalho.

Essa pesquisa pode servir como fonte para futuros estudos que envolvam sua temática e para os gestores do Campus Nova Cruz planejarem ações que envolvam a satisfação dos servidores e investigarem as razões de insatisfação de alguns.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 514 p. il. (Provas e concursos). ISBN 978-85-352-3170-0.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 610 p. il. ISBN 978-85-352-3771-9.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Histórico**: de Escola de Artífices a Instituto Federal. Natal, [200-]. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/institucional/historico>>. Acessado em 19 de jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portal da memória**: cronologia. Disponível em: <<http://portal2.ifrn.edu.br/centenario/cronologia>>. Acessado em 19 de jul. 2012.



GRIFFIN, Ricky W.; MESQUITA, Gustavo; GARCIA, Marina Petroff. **Introdução à administração**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2007. 567 p. il. ISBN 978-85-08-11406-1.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.; MOREIRA, Cid Knipel (Tradução). **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 525 p. il. (Série Essencial). ISBN 978-85-02-09010-1.

REBOUÇAS, Denise; LEGAY, Letícia Forte; ABELHA, Lúcia. Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. **Revista Saúde Pública**. Rio de Janeiro, dez. 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v41n2/5992.pdf> >. Acessado em 05 de jul. 2012